

経営発達支援計画の概要

実施者名 (法人番号)	佐井村商工会（法人番号 1420005006288） 佐井村（地方公共団体コード 024261）
実施期間	令和 6 年 4 月 1 日 ～ 令和 1 1 年 3 月 3 1 日
目標	経営発達支援事業の目標 ①小規模事業者の経営力強化による地域産業基盤の維持 ②地域資源を活かした商品等の販路開拓支援の強化
事業内容	経営発達支援事業の内容 3. 地域の経済動向に関すること ①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用） ②景気動向分析 4. 需要動向調査に関すること ①地域内消費者ニーズ調査 ②地域外消費者調査 5. 経営状況の分析に関すること ①事業分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催） ②経営状況の分析 6. 事業計画策定支援に関すること ①D X推進セミナー開催 ②事業計画策定セミナー開催 7. 事業計画策定後の実施支援に関すること ①事業計画後支援事業所数及びフォローアップ 8. 新たな需要動向調査の開拓に寄与する事業に関すること ①ニッポン全国物産展出張事業 ②青森県連等主催商談会出張事業 ③SNS活用（ホームページ含む）
連絡先	佐井村商工会 〒039-4711 青森県下北郡佐井村大字佐井字大佐井 114 番地 1 TEL：0175-38-2270 ・ FAX：0175-38-2088 e-mail：sai.sk@sweet.ocn.ne.jp 佐井村 総合戦略課 〒039-4711 青森県下北郡佐井村大字佐井字糠森 20 番地 TEL：0175-38-2111(代表) ・ FAX：0175-38-2492 e-mail：sai_senryaku@vill.sai.lg.jp

(別表 1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

1. 目標

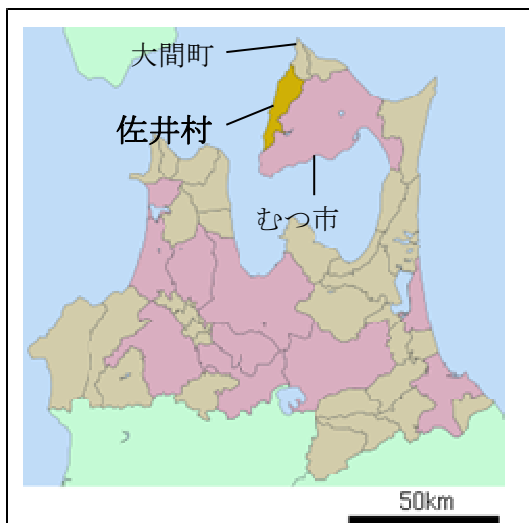
(1) 佐井村の現状及び課題

◆現状

佐井村は、青森県下北半島の西岸に位置し津軽海峡に沿って南北に細長い地形で、東西 14Km、南北 28Km におよび、北部に大間町、東部・南部はむつ市にそれぞれ境を接しており津軽海峡を隔て北海道渡島と相対している。集落は海岸線に沿って 8 集落と、山間部に 1 集落が点在する。地勢は、概して急峻で平坦地が少なく、ほとんどが山地である。この急峻な地形の中に、下北半島国定公園「仏ヶ浦」が指定されている。風光明媚な奇岩怪岩が半島屈指の観光地として、また、貴重な自然遺産としての知名度が高い。

総面積は 135.04 km² で 9 割近くが山林である。

主な幹線道路は、北と南を結ぶ国道 (338 号線) 1 路線で、東側のむつ市を結ぶ県道 2 路線が整備されているが、冬季間 1 路線は通行止め、もう 1 路線は、ほとんど使用する方はいない。



第18-8表 人口減少の多い町村【総計】(令和4年中)					
人口増減数			人口増減率		
順位	町村名	人	順位	町村名	%
1	なみえまち 浪江町 (福島県)	△ 618	1	くまむら 球磨村 (熊本県)	△ 8.11
2	ながよちょう 長与町 (長崎県)	△ 527	2	となきもん 渡名喜村 (沖縄県)	△ 7.04
3	ようろうちょう 養老町 (岐阜県)	△ 523	3	うえのむら 上野村 (群馬県)	△ 5.54
4	さつまちょう さつま町 (鹿児島県)	△ 516	4	なかがわらちょう 中川町 (北海道)	△ 5.45
5	あいなんちょう 愛南町 (愛媛県)	△ 477	5	さいむら 佐井村 (青森県)	△ 4.99

人口 (R5.6.30 現在) は 1,716 人、875 世帯。平成 30 年と比較し約 1 割 7 分の減少、世帯数についても 1 割近い減少である。更に平成 5 年同月比では 5 割強の人口減少、2 割強の世帯数減少である。平成 27 年度に 1,000 世帯を切って以降、増加する傾向にない。高齢者化率も 48% (2020 年)

と高く、独り暮らし世帯も多い。

また、総務省の住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数 (令和 5 年 1 月 1 日現在) では、佐井村の人口減少率が日本でワースト 5 となっている。

村役場のある本村から最も遠い地区へ行くためには車で約 1 時間ほどかかり、青森県で県庁所在地から最も遠い場所にある。また、平成 22 年 11 月信用金庫の支店が撤退、令和 6 年 3 月には ATM も廃止になることで、金融機関はマリンバンク ATM と郵便局のみとなる。

産業の特徴としては、漁業は主要な産業の一つであり漁業者は正組合員・准組合員合わせて 169 件ほどである。春から夏にかけてウニ漁が盛んである。近年、わかめやマツカワなどの育てる漁業にも取り組んでいる。(注：マツカワは、北のマツカワ、南のホンガレイなどと言われており、主に東北が産地。大型のカレイで流通量が少なく非常に高価。スーパー、一般的な魚屋さんには並ぶことはなく、どちらかという料理屋が使う。) また、地域外から新規就業者を受け入れる「漁師縁組事業」では、平成 28 年度から採用した 5 名中 3 名の支援員が現在も地元漁師のもとで研修中であり、独立を目指している。また、港湾養殖事業等を行うため「生業」と「賑わい」を創出する事業「わいわい事業」が、令和 10 年度完成を予定に青森県主導で進められている。

一方農業は、自家消費を主とする零細な農家が多く、米や牛肉がわずかに出荷されている程度である。農地利用は、牧草地が半分以上を占め、次いで畑地・田地が続いて占めている。平成 25 年頃からは休耕地を利用し「アピオス」栽培が行われている。（注：アピオスは、北アメリカ原産の「アメリカホドイモ」というマメ科の植物です。下北の夏季冷涼な気候風土に合い、鳥獣による食被害もない。サルの食害に悩む農家にとっては扱いやすい作物である。）茹でただけでそのまま食べられ、栄養価が高く、注目されている作物で、作付面積も年々拡大されている。また、日本での生産量一位の「カシス」を平成 31 年頃から休耕地地を利用し栽培が開始されている。（注：カシスはスグリ科スグリ属の植物、和名では黒房スグリと呼ばれるベリー類の一種で、英語ではブラックカラントと呼ばれている。）

農林水産省：令和2年度（確報）特産果樹生産動態等調査

2 種類別栽培状況（都道府県）

2)かんきつ類以外の果樹【落葉果樹】

品目名	都道府県名	栽培面積	収穫量	出 荷 量		主要産地名（市町村名）
					うち加工向け	
フサスグリ （カシス・カーラツ）	北海道	2.9	2.2	2.1	0.6	余市町、新得町、黒松内町
	青森	15.8	5.6	5.5	5.3	青森市、七戸町、平内町
	岩手	5.7	0.7	0.7	0.5	一関市、西和賀町
	計	24.4	8.5	8.3	6.4	

◆商工業者の現状

令和 3 年の経済センサスの結果から、商工業者は 101 件、商工会員（R5. 3. 31）は 73 名である。佐井村の小規模事業者は 89 件、6 割が個人経営で、会員の半数以上は高齢者（65 歳以上）である。5 年前と比較すると卸・小売業、建設業の順で減少し、医療、福祉（その他）が増加しているのが分かる。

○業種別商工会員数の現状

業 種	商工会員数（商工業者数）		増減
	2018. 3. 31	2023. 3. 31	
建設業	17 (023)	16 (016)	-1 (-7)
製造業	03 (005)	02 (006)	-1 (+1)
卸売業・小売業	26 (037)	21 (025)	-5 (-12)
宿泊業・飲食業	10 (017)	12 (016)	+2 (-1)
サービス業	16 (016)	13 (018)	-3 (+2)
その他	04 (012)	09 (020)	+5 (+8)
合 計	76 (110)	73 (101)	-3 (-9)

観光産業では、国定公園・県天然記念物に指定されている名勝地「仏ヶ浦」、四季のうつろいが満喫できる「願掛公園」や「縫道石山」、青森ひばの積出のため北前船が寄港し発展したこともあり、村の祭りは再来年 330 周年を迎える。福浦地区と矢越地区では漁村歌舞伎が伝承されている。風土や歴史を伝える「海峡ミュージアム」「三上剛太郎生家」（日露戦争で軍医として渡った三上剛太郎の敵味方問わず多くの兵士を救った功績をたたえ、生家を保存し展示館として無料開放している。）など観光資源は多くある。

平成 28 年 9 月には下北広域になるが、日本ジオパーク認定で「下北ジオパーク」に認定された。更に、同年 10 月には、「日本で最も美しい村連合」に加盟となった。

年間約 13,000 人超の観光客の大半（7 割弱）は「仏ヶ浦」の観光であり、観光船が、初夏から秋（5 月～10 月）までの観光シーズンに運行し、大型バスで来る団体客の利用が主である。

また、豊かな自然資源と漁村景観背景とした観光拠点【津軽海峡文化館「アルサス」】は、観光客のみならず村民も利用する交流の場となっており、施設周辺の商工事業者（小売・飲食・サービス業）と団体（商工会・観光協会等）で構成する「アルサス活性化協議会」及び「観光協会」では、各種イベントを開催し交流人口の拡大に向け取り組んでいる。

オフシーズン（11月～4月中旬）は、観光船運航も休業、伴って施設内にある土産小売店は冬季間閉店となる。



津軽海峡文化館「アルサス」



「仏ヶ浦」

飲食業はアルサスの施設内に3店舗、周辺に3店舗あり通年営業している。オフシーズンの売上は夏季売上の3～4割の減少となっている。

小売業は、車で15分の隣町の大型スーパー、ドラッグストアで食料品日用品が購入されていて、更に、地域の高齢化により買い物弱者は、外販（生協・移動販売車）を利用していることで地元商店での購買力は低下し、売上の減少傾向が続いている。「プレミアム商品券発行事業」などを行い、村外への購買流出を止めようとしているが防ぎようのない現状が続いている。

建設業にあっては、公共の建設工事は港湾工事や道路工事が増加しているが、労働者不足により受注を逃すこともある。建築業は大手ハウス会社が一般住宅建築に入ってきているため、零細事業者は増改築やリフォーム工事の受注が中心となっている状況である。

◆地域・商工業者の課題

□村内の商工業者の6割以上が個人経営者であり、人口減少・高齢化等によって村内の消費が減少し、後継者のいない事業主は売上不振により事業を廃止するという選択をしている。65才以上の事業主が会員企業でみると二分の一に達しており、自分の代で廃業を考えている事業主も少なくないため事業継承は大きな課題である。

□モータリゼーション化によって村内住民の消費は、近隣の大型スーパー・ドラッグストアへ流出している。特に食料品や日用品小売業は、差別化が難しく価格競争の影響を受け経営に苦慮している。

□観光船利用の団体客やイベントに観光客は訪れるが、滞在時間が短く名勝地を巡ってトイレ休憩というスタイルが観光コースの大半を占め交流人口増加に十分な活用ができていない。村内に滞在する時間を長くできるような仕組みの構築が必要となっている。

□佐井村には、「仏ヶ浦」「縫道石山」「願掛公園」「うに」「ひらめ」「なまこ」「アピオス」「カシス」などの地域資源や観光資源を有するが、それが活かされた商品がほとんど出回っていない。地域資源を利用した付加価値の高いメニューや商品の開発は飲食業・製造業者にとっての長年の課題となる。

□佐井村商工会

当会ではこれまで、資金繰り等の金融相談や記帳・申告等の税務・労務支援、開廃業の手続きや、通常発生する課題解決など主に商工業者の単発的な問題解決のために、巡回・窓口指導で対応してきた。建設建築業者は各種届出や税務等の支援が多く、技術・許可等が関係するた

め事業継承については踏み切れない事業者が多い。観光関連サービス業については、シーズンオフ中に講習会で集団支援を行うことで、接客マナー等の資質向上を図ってきた。製造・小売業者に対しては、製造原価の見直しやパッケージのリニューアル・ロゴの作成支援・店舗及び商品レイアウト等について、必要に応じて専門家派遣事業の活用による支援を行ってきた。また、消費喚起のために村当局より補助金をいただき「プレミアム商品券発行事業」を行い、消費喚起及び域外流出防止を図ってきた。併せて、交流人口拡大のため、村外への情報発信を行い、佐井村・アルサス活性化協議会や観光協会が開催するイベント等について連携を行ってきたが、地域経済活性化の成果・検証もないまま旧態依然としたイベント開催など地域振興事業の日常的な業務に追われ、本来の役割である個別企業の経営力向上や販売促進等の支援業務がほとんどできていない状況にあった。

疲弊する地域社会の情勢を見たとき、商工会を取り巻く環境は日々変化しており、私たち商工会の進むべき基本方針とその具体的な行動計画を改めて再構築する必要がある。

また、経営指導員及び主事の2名と脆弱な事務局体制でありながら効率的かつ的確な支援を行っていく必要がある。このままでは、後継者問題や売上低迷による廃業により、税収減少や消費生活の利便性の維持・確保、雇用の場といった社会的機能も失われ、商工会への行政による支援の打ち切りや、会員事業所の減少による商工会自体の存続も既に危惧されている。

そのためには、やる気のある小規模事業者の掘り起こしを行うとともに、現在行っている事業計画策定支援の充実と、創業や経営革新、事業承継支援に積極的に取り組むことが課題である。

(2) 佐井村地域における商工業者支援の中長期的な振興のあり方

① 10年程度の期間を見据えて

地域内の小規模事業者は、今後の10年間を考えると急激な経済状況の変化、少子高齢化や人口減少の進展という大きな変革にさらされる。そのため、地域内で継続して事業を行えるように地域内需要の掘り起こしと、さまざまな知恵を働かせた活性化への取り組みが不可欠である。また、地域内需要にとどまらず、周辺町村や青森県内、青森県外で市場を確保し、佐井地区内の雇用・地域資源の活用などで一層地域貢献ができ、今後とも地域住民の暮らしが維持できる役割を担うような事業展開が小規模事業者に求められる。地域内、地域外、共に地域の人たちと一緒に、それぞれの役割を持って取り組んでいくことで、この変革期を乗り越えて活路を見出すことが必要である。

② 佐井村長期総合計画との連動制・整合性

第5次佐井村長期総合計画（令和3年度から令和12年度）の基本政策3「豊かな地域資源を生かした自然と共生した産業のむらづくり」では、農林水産業、商工業、サービス業といった分野にとらわれない産業の「複合化」・「融合化」を進めることで、多様なニーズに応えることのできる新たな地域産業を創造すると記載されている。中でも、第3章第2節「にぎわいが実感できるむら（産業・交流）」では、個性的な商品開発の助長や村民活動への支援などにより、拠点区域の観光資源化を促進し賑わいを創出する、また国制度の活用などによって、中小企業の安定経営と育成を支援する「商業の振興」に取り組むと記載されている他、「工業の振興」や「中小企業への支援」、「雇用の確保」や「関係団体との連携」がそれぞれ、以下のとおり記載されている。

主な取り組みとして

(1) 商業の振興

○各地域の街並みや店舗の魅力向上、個性的な商品の開発助長、村民活動への支援などにより、拠点区域の観光資源化を促進し、市街地におけるにぎわい創出に取り組む。

○国制度の活用、資金融資などによって、中小企業の安定経営と育成を支援する。

(2) 工業の振興

○独自の助成制度や豊富な地域資源など、村内の遊休建物、遊休用地の情報を効果的に発信し、効果的な企業誘致に取り組む。

○制度・技術の情報提供や若者の就職支援などにより、地場産業の振興に取り組む。

(3) 中小企業への支援

○商工団体、金融機関、その他支援機関と連携し、創業希望者への情報提供や的確な支援に努めるとともに、中小企業への支援を拡充する。

(4) 雇用の確保

○若者就労や雇用拡大を対象とした助成制度の活用などにより、地域の人材を確保する。

(5) 関係団体との連携

○商工会や企業、住民団体をはじめ、多様な団体と連携し、商工業の振興体制を強化・充実する。

これらの考えは、①で示した、「佐井地区内の雇用・地域資源の活用などで一層地域貢献ができ、今後とも地域住民の暮らしが維持できる役割を担うような事業展開が小規模事業者求められる。地域内、地域外、共に地域の人たちと一緒に、それぞれの役割を持って取り組んでいく。」という点や、③で示す「様々な支援機関と連携を密にし、事業者に寄り添う伴走型支援を強化し振興を図る。」という点で概ね一致しており、それぞれの計画における目標達成に向け、関係団体が連携を図り支援を行っていくものである。

③商工会としての役割

当会は、これまで金融、税務、労働相談等の経営改善普及事業を展開し、小規模事業者への基礎的支援に携わってきたが、人口減少や消費者ニーズの変化への対応、需要の低迷など、地域の小規模事業者の経営環境がより一層厳しくなり、経営課題も複雑かつ多様化している。

このような状況の中で、10年後にも魅力ある商店が存続するべく、青森県並びに佐井村、青森県商工会連合会、佐井村漁業協同組合、佐井村観光協会、その他の支援機関と連携を密にし、事業者に寄り添う伴走型支援を強化し、小規模事業者の振興を図る。

(3) 経営発達支援計画の目標

人口減少等により縮小する地域消費の中、地域資源を見直し地域内需要を掘り起こしながら事業展開するとともに、佐井村内毎戸に設置されているタブレット端末や光回線などを利活用したITをはじめとした新たな販路開拓方法を身に付け、小規模事業者が10年後も事業継続することが出来るよう、小規模事業者の振興目標として以下の項目を掲げ、小規模事業者に寄り添いながら伴走型の支援により持続的発展を目指す。

①小規模事業者の経営力強化による地域産業基盤の維持

○飲食業を中心に、地域の農林水産物を活用した新商品や新メニューの開発・提供と地域内高齢者への円滑な商品や食事の提供、それぞれの店舗がコミュニケーションを育成できる場としての役割を担うとともに、佐井村を訪れる観光客へのおもてなしの充実など、事業者相互の連携強化により共に取り組むことで地域内の飲食サービスが持続できるような事業に結びつける。

○食品製造小売業を中心とした事業者においては、農林漁業者または佐井村漁業協同組合と連携協力しながら、農林水産加工品づくり、食材の地域内利用を高めながら、農林漁業者の6次産業化などへの取り組み支援により新たな加工品・特産品の開発販売に取り組める事業に結びつける。

②地域資源を活かした商品等の販路開拓支援の強化

佐井村、その他の関係機関との連携とその価値観や方向性を共有しながら、豊かで素朴な観光資源を活用したイベント、下北ジオパークへの取組、漁業や林業を後押しする特産品やサービスのPRなどを通して、佐井の賑わい創出により地域活性化を図る。

○地域内の農水産物を活用した食品加工業者においては、加工技術の研鑽・向上、時代や対象とする商圈・消費者に即した新商品の開発、地理的弱みを克服した販路確保などにより、新たな事業の展開と地域雇用につながる事業に結びつける。

○村当局並びに佐井村漁業協同組合、佐井村観光協会等と連携し、令和10年度開始予定の「わいわい事業」に伴うプレ事業として海の自然資源、四季の旬の食材を生かした観光や農林漁業のモニタリング体験・交流イベントの実施により交流人口を増加させ、村内への回遊を考慮した取り組みによって賑わい創出を図る。

○商工会、漁業協同組合や林業関係者が連携し、食材や地域の技術を生かした商品や逸品づくりなどの企画の具体化を図り、佐井村ならではの特産品としての商品化と販路開拓事業を共同推進し、地域内はもとより全国に対し佐井村の魅力を発信していく。

○観光資源に加え、「日本で最も美しい村づくり」により見直されている資源の活用をした観光メニュー開発や体験・交流イベントの実施により来街者を増加させることによって賑わい創出を図る。

経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間

(令和6年4月1日～令和11年3月31日)

(2) 目標の達成に向けた方針

①小規模事業者の経営力強化による地域産業基盤の維持

小規模事業者が抱える課題である売上の向上や経営力向上に対し、事業者との傾聴を通じて自らの強みや弱みを把握し、経営の本質的な課題を事業者自らが認識することに重点を置き、需要動向調査や経営分析を基に、本質的課題を反映した経営戦略や事業計画策定支援を行い、フォローアップ支援することで、小規模事業者の経営安定化と円滑な事業継続を目指す。また、将来的な自走化を目指し、多様な課題解決ツールの活用提案を行いながら、事業者が深い納得感と当事者意識を持ち、自らが事業計画を実行していくための支援を行う。

②地域資源を活かした商品等の販路開拓支援の強化

全国商工会連合会等が主催する物産展や商談会を活用し、地域資源を活かした商品を小規模事業者が県内外への販路開拓や需要拡大図るため、商談する際のスキル向上を目的としたセミナーの開催など支援を行い、ホームページ等の作成支援を通じて販路開拓を支援し、売上の確保、利益の拡大を図ることで、小規模事業者の持続的な発展を目指す。

I. 経営発達支援事業の内容

3. 地域の経済動向に関すること

(1) 現状と課題

【現状】調査対象事業者確保が難しく、全国商工会連合会が行う中小企業景況調査の全国版・青森県版による企業動向情報の把握以外調査の実施は無く、巡回・窓口指導時にヒアリング程度で地域経済情報を把握しているものの経常的なもので、十分に活用出来ていない状況である。

【課題】調査対象事業者を確保し、今後は「RESAS」（地域経済分析システム）など活用し情報の調査・分析などを行い地域経済の動向を把握し情報提供する必要がある。

(2) 目標

項目	公表方法	現状	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
①地域の経済動向分析の公表回数	HP 掲載	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②景気動向分析の公表回数	HP 掲載	-	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回

(3) 事業内容

①地域の経済動向分析（国が提供するビッグデータの活用）

当地域において真に稼げる産業や事業者に対し、限られたマンパワーや政策資源を集中投下し、効率的な経済活性化を目指すため「RESAS」（地域経済分析システム）などを活用した地域の経済動向分析を行い、年1回公表する。

【調査手法】

経営指導員等が「RESAS」（地域経済分析システム）を活用し、地域の経済動向分析を行う。

【調査項目】・「地域経済循環マップ・生産分析」 → 何で稼いでいるか等进行分析

・「まちづくりマップ・From-to 分析」 → 人の動き等进行分析

・「産業構造マップ」 → 産業の現状等进行分析

上記の分析を総合的に分析し、事業計画策定支援等に反映する。

②景気動向分析

管内の景気動向等について、実態を把握するため下記の調査項目にて、管内小規模事業者の景気動向等について、年4回調査・分析を行う。

【調査手法】調査票を郵送し返信用封筒で回収する。

経営指導員等が回収したデータを整理し、必要に応じては青森県商工会連合会及び外部専門家（中小企業診断士等）に意見を聞きつつ分析を行う。

【調査対象】管内小規模事業者20社

（製造業2社、建設業4社、卸・小売業6社、宿泊・飲食業3社、サービス業5社）

【調査項目】売上額、仕入価格、経常利益、資金繰り、雇用、設備投資への計画、経営上の問題点、業界内の情報 等

(4) 調査結果の活用

地域の経済動向及び景気動向については、商工会ホームページへ掲載し広く管内事業者等に周知するとともに、経営指導員等が巡回指導を行う際の参考資料とする。

4. 需要動向調査に関すること

(1) 現状と課題

【現状】これまで、商品構成や商品需要の情報源をほとんど持っておらず、需要や市場動向を見直すことなく、同じ品揃えのまま現状に至っている。商工会も需要動向に関する調査はインターネットを使用した抽象的な市場情報にとどまっており、実施していない。地域の消費者や当地域以外の消費者のニーズを踏まえたものを行っておらず、新商品開発や販路開拓分野での支援が十分とは言えなかった。

【課題】消費者が求めているものは何なのかを把握し、公表されている他機関の情報も有効活用し、小規模事業者の販売する商品・サービスについて、新たな販路開拓や新商品開発に活かせるような需要情報項目を精査し、事業者の事業計画の策定や新たな需要の開拓に寄与する事業を実施していくために活用可能な内容とし、情報提供すること。

(2) 目標

項 目	現状	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
①地域内消費者調査対象事業者	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者
②地域外消費者調査対象事業者	-	3 者	3 者	3 者	3 者	3 者

(3) 事業内容

①地域内消費者ニーズ調査

個店の商品の魅力を向上させ地域内需要の確保に繋げるため、食品等製造業、卸小売業、飲食業においては、毎年 10 月開催の「おさかな祭り（消費者の多くが村内及び隣町村から 1 日 1,000 人の来場）」来場者を対象に対し、試食を兼ねたコーナーを設置し商工会職員がヒアリングで消費者のニーズ調査を行う。地域資源を活用した商品・メニューの販路拡大や商品開発による売り上げ増加を目指す事業所を対象とする。

【調査手法】・イベント会場に於いて、新商品の展示・試食を開催し上記の項目について、5 段階評価方式等によりヒアリングでアンケート用紙に記入。

・調査用紙は、1 アイテム最低 50 枚の収集を行う。

・その他アンケートの実施・項目等の設定は、調査希望事業者と相談して実施する。

【調査項目】顧客の属性＝年齢・性別・居住地・世帯人数

商品について＝味・容量・見た目（容器・パッケージ等）・価格・改良点など

【整理分析手段・活用方法】

回収したアンケート及び調査表は商工会が回収し、項目ごとに整理分析する。

分析結果は当該事業所に直接説明する形でフィードバックし、新メニューや新商品開発及び既存メニュー・商品のブラッシュアップなど個社の事業計画に役立てる。

【専門家の活用】

県外など新たな市場で販路開拓を模索する商工業者がある場合には、専門家の有する業界市場動向（業種別・商品別の需要動向）や買い手（消費者・バイヤー等）のニーズ、業界の方向性などの新しい情報を提供すべく機会（セミナー・個別指導）を設け、地域資源を活用した商品・サービスの開発や提供につなげる。

②地域外消費者調査

地域資源を活かした商品（食品・土産品等）の域外への販路開拓を目指す小規模事業者を支援するため、下記の調査を実施する。

【調査手法】毎年、定期に開催される東京佐井同郷会総会開催時に商品を発送し、これらの試食や展示などを通じてヒアリングを実施し、商工会職員がこれを取りまとめるなどのアンケート形式で行う。なお、1商品あたり最低10名からの回収を目標とする。

【調査頻度】地域資源を活かした新商品開発及び既存の商品のブラッシュアップのための調査を必要とする事業者の要望に応じて年1回調査。

【調査対象】関東在住の佐井村出身者で構成される「東京佐井同郷会」の会員の中から10人程度を想定。

【調査項目】味・価格・デザイン・ネーミング、用途・機能・意見 等

【分析手段・活用方法】

調査結果は、青森県よろず支援拠点の販路開拓等の専門家に意見を聞きつつ、経営指導員が分析を行い、その分析結果を事業者と共有するとともに、新商品や既存商品のブラッシュアップなど個社の事業計画に役立てる。

5. 経営状況の分析に関すること

（1）現状と課題

【現状】これまで、小規模事業者持続化補助金等の各種補助金の申請や経営改善支援の際は経営分析や将来像の計画などは行ってきた。また窓口相談・巡回指導による記帳指導や金融指導等の相談事案があった都度に営業利益や売上高等の変化の把握を中心に行ってきたが、具体的な計画や目的をもって実施していない。

【課題】これまでの経営分析では、「利益率の改善」といった財務データから見える表面的な課題のみに着目していたため、さらに「対話と傾聴」を通じて経営の本質的課題の把握に繋げる。

（2）目標

項 目	現状	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度
①セミナー開催件数	-	1回	1回	1回	1回	1回
②経営分析事業者数	2者	3者	5者	7者	7者	10者

（3）事業内容

①事業分析を行う事業者の発掘（経営分析セミナーの開催）

実際に参加者自らが経営分析を行うワークショップ型のセミナーを通じて、自社の強み・弱みなどの気づきを与えることで、自社の経営課題等を把握し、事業計画の策定等への活用について理解を深めるとともに、対象事業者の掘り起こしを行う。

【募集方法】チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

【開催回数】 年1回

【募集予定事業者数】 10 者

②経営状況の分析

【対象者】セミナー参加者、需要動向調査の対象事業者、経営指導を行っている事業者から対象者の掘り起こしを行い、経営分析に意欲的な事業者を選定

【分析項目】「財務分析」：売上高、経常利益、損益分岐点、利益率などを把握

「SWOT分析」：外部環境、内部環境のクロス分析により強み、弱み、機会、脅威等を把握

【分析手法】

事業者の状況や局面に合わせて、経済産業省の「ローカルベンチマーク」、「経営デザインシート」、中小機構の「経営計画つくるくん」等のソフトを活用し経営指導員等が分析を行う。

(4) 調査結果の活用

分析結果は、事業者にフィードバックし支援策を検討し、事業計画策定等に活用する。また、分析結果はデータベース化し内部共有することで、どの職員でも対応可能な体制を整備する。

6. 事業計画策定支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】 これまでは持続化補助金をはじめとする各種補助金申請や金融支援の際に経営計画策定に取り組んできたものの、制度活用に向けた事業計画策定のための割合が大きく、本来すべき事業者にとっての持続的発展や経営課題解決を目的としての経営計画策定は実施出来ていない。

【課題】 これまでは上記の現状で述べている目的での実施状況であるため、事業計画策定の意義や重要性の理解が浸透していないため、セミナー等開催し策定支援を行う。

(2) 支援に対する考え方

小規模事業者に対し、事業計画策定の意義や重要性を漠然と述べても、実質的な行動や意識変化を促せる訳ではないため、「事業計画策定セミナー」のカリキュラムを工夫するなどし、「3. 地域の経済動向調査に関すること」「4. 需要動向調査に関すること」の結果を踏まえ「5. 経営状況の分析に関すること」で経営分析を行った事業者の7割程度の事業計画策定を目指す。

また、事業計画の策定前段階においてDXに向けたセミナーを行い、小規模事業者のデジタル化による競争力の維持・強化を目指す。

「5. 経営状況の分析に関すること」で実施するワークショップ型のセミナーを通じて、自ら経営分析を行い、事業者が自社の強み・弱みなどの気づきを得、現状を正しく認識した上で、分析に基づき事業者が当事者意識を持って課題に向き合い、事業計画策定に能動的に取り組むため、対話と傾聴を通じて最適な意思決定のサポートを行う。

なお、当地域で創業を希望する方には商工会が窓口となり、インキュベーションマネージャーが創業事業計画策定を支援し、事業承継検討者には青森県事業承継・引継ぎ支援センターの「事業承継相談会」、日本政策金融公庫の「事業承継マッチング支援」などを活用し、必要に応じて事業計画策定を行う。

(3) 目標

項 目	現状	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
①D X推進セミナー	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
②事業計画策定セミナー	-	1 回	1 回	1 回	1 回	1 回
事業計画策定事業者数	1 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者

(4) 事業内容

①D X推進セミナー開催

あらゆる業界においてデジタル技術を駆使した製品やサービスが台頭し、ビジネス環境や社会構造の変化への対応力が求められる中で、社会全体でD X推進の必要性が高まっているため、D Xに関する意識の醸成や基礎知識を習得してもらい、活用に向けたI Tツールの導入やWE Bサイト構築などを推進していくためセミナーを開催する。

【対象者】デジタル化に対応した取り組みを行いたい事業者、ビジネス環境を変化させたい事業者。デジタル化に対し意欲の高い事業者。

【募集方法】チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

【開催回数】年1回

【セミナー内容】・D X総論、D X関連技術（クラウドサービス、A I、電子マネー商取引）など具体的活用例

・クラウド型顧客管理ツール紹介

・S N Sを活用した情報発信方法

・E Cサイトの利用方法など

また、セミナーを受講した事業者の中から取り組み意欲の高い事業者に対しては、経営指導員等による相談対応を行い、必要に応じて専門家派遣を実施する。

②事業計画策定セミナー開催

【対象者】経営分析セミナー参加事業者、事業承継検討者及び創業希望者、個別に経営分析を実施した事業者

【募集方法】チラシを作成し、ホームページで広く周知、巡回・窓口相談時に案内

【開催回数】年1回

【セミナー内容】・経営計画策定に関する知識の習得

事業計画策定セミナーの受講者に対し、経営指導員等が担当制で張り付き、外部専門家（中小企業診断士等）も交えて確実に事業計画の策定に繋げていく。

7. 事業計画策定後の実施支援に関すること

(1) 現状と課題

【現状】事業計画策定支援と同様、これまでは持続化補助金等の各種補助金に係る経営計画の実行支援といった補助金の実績報告までの支援レベルで、売上や利益の推移といった経営計画の進捗状況までは把握できていない状況であった。

【課題】各種補助金の活用は事業計画において一種の経営手段と捉え、売上の向上や利益の確保といった経営発達に至るまでの具体的な支援を行い、小規模事業者に寄り添った伴走型支援を行い目的達成を図る必要である。

(2) 支援に対する考え方

自走化を意識し、経営者自身が「答え」を見いだす事、対話を通じてよく考える事、経営者と従業員と一緒に作業を行うことで現場レベルでの当事者意識を持って取組む事など、計画の進捗フォローアップを通じて経営者へ内発的動機付けを行い、潜在力の発揮に繋げる。

事業計画の実行スケジュールに基づき、個々の事業者の支援必要量の見極めとフォローアップを行う。

また策定した計画が実現できるように、PDCAサイクルを回して実行管理を可能にする。

i) PLAN 事業計画策定・修正～策定支援

ii) DO 事業計画を実行～企業内で共有実行されているか

iii) CHECK 計画の進捗状況を確認～計画と実績の違いを把握

iv) ACTION 計画と実績にかけ離れがないかを分析～解決手段検討

(3) 目標

項 目	現状	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
フォローアップ対象事業者数	1 者	5 者	5 者	7 者	7 者	7 者
フォロー回数／1 者	1 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
フォロー総数	10 回	20 回	20 回	28 回	28 回	28 回
売上増加事業者数	-	1 者	2 者	3 者	3 者	3 者
利益率 3%以上 増加事業者数	-	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者

(4) 事業内容

事業計画後支援事業所数及びフォローアップ

事業計画策定後の実施支援は、事業計画策定支援を行った全ての事業者を対象とし、年間 4 回以上のフォローアップを当該事業計画期間中は必ず行うものとする。また、事業計画の実行スケジュールに基づき、個々の事業者の支援必要量を見極めて支援を行うことと、巡回訪問時の定期的な状況把握とアドバイス支援を基本的なスタンスとして行う。ただし、事業者からの申し出等によっては、臨機応変に対応する。

なお、進捗状況が思わしくなく、事業計画との間にズレが生じていると判断する場合には、他地区等の経営指導員等や外部専門家などの第三者の視点を必ず投入し、当該ズレの発生要因及び今後の対応策を検討のうえ、フォローアップ頻度の調整を行う。

8. 新たな需要動向調査の開拓に寄与する事業に関すること

(1) 現状と課題

【現状】多くの地域内小規模事業者はオンラインによる販路開拓等に関心があるものの、「高齢化」、「知識不足」、「人材不足」等の理由により、ITを活用した販路開拓等のDXに向けた取組が進んでおらず、商圏は限られた範囲にとどまっているのが現状である。

【課題】 今後、新たな販路の開拓にはD X推進が必要であることを理解・認識してもらい、取組を支援していく必要がある。また、これまで販路拡大のための展示会や出店を紹介してきたが、事前・事後のフォローが不十分であったため、改善した上で実施する。

(2) 支援に対する考え方

商工会が自前で展示会等を開催するのは困難なため、青森県や首都圏で開催される既存の展示会への出展を目指す。出展にあたっては、経営指導員等が事前・事後の出展支援を行うとともに、出展期間中には、陳列、接客など、きめ細かな伴走支援を行う。D Xに向けた取組として、データに基づく顧客管理や販売促進、S N S 情報発信、E C サイトの利用等、I T 活用による営業・販路開拓に関するセミナー開催や相談対応を行い、理解度を高めた上で、導入にあたっては必要に応じてI T 専門家派遣等を実施するなど事業者の段階にあった支援を行う。

(3) 目標

項 目	現状	R6 年度	R7 年度	R8 年度	R9 年度	R10 年度
①ニッポン全国物産展出店事業者	-	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
売上額/者	-	20 万円	20 万円	20 万円	20 万円	20 万円
②青森県連等主催商談会出展事業者数	1 者	2 者	3 者	3 者	3 者	3 者
成立件数/者	-	1 者	1 者	1 者	1 者	1 者
③SNS 活用事業者	3 者	5 者	5 者	5 者	5 者	5 者
売上増加率/者	5%	10%	10%	10%	10%	10%
④ネットショップの開設者数	-	2 者	2 者	3 者	3 者	5 者
売上増加率/者	-	10%	10%	10%	10%	10%

(4) 事業内容

①ニッポン全国物産展出展事業（B to B, B to C）【東京都内で開催】

全国商工会連合会が主催する物産展を、HP 掲載、会報、巡回時の声かけにより周知し、事業計画を策定した事業者を優先的に出展し、出展希望者には、出展申請に必要な書類作成支援や展示・P R 方法、交渉方法、商品の改良等については専門家を活用し商談会に向けたアドバイスも実施し、新たな需要の開拓を支援する。

※ニッポン全国物産展（日本全国の地域特産品の実演・販売。毎年11月頃開催。期間中の来場者数約7万人。出展者数150者。）

②青森県連等主催商談会出展事業（B to B）【青森県内で開催】

青森県商工会連合会と青森県物産協会が主催する商談会を、HP 掲載、会報、巡回時の声かけにより周知し、事業計画を策定した事業者を優先的に出展し、出展希望者には、出展申請に必要な書類作成支援や展示・P R 方法、交渉方法、商品の改良等については専門家を活用し商談会に向けたアドバイスも実施し、新たな需要の開拓を支援する。

※FOOD MATCH AOMORI（青森県内商工会地域の食品製造及び加工業者が県内外のバイヤーとの商談会。毎年1月頃開催。出展者数50者。バイヤー数、前回122者）

③ SNS活用（ホームページ含む）（BtoC）

現状の顧客が近隣の商圈に限られていることから、より遠方の顧客の取込のため、取り組みやすいSNSを活用し、宣伝効果を向上させるための支援を行う。また、自社HPによるネットショップ開設から、商品構成、PR方法等WEB専門会社やITベンダーの専門家と連携し、セミナー開催や立ち上げ後の専門家派遣を行い継続した支援を行う。

Ⅱ．経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援力向上のための取組

9. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

（1）現状と課題

【現状】理事会・有識者等による評価・検証を実施していない。

【課題】定期的に理事会・有識者等による評価・検証を実施し、結果については外部への公表、意見集約、見直しをしなければならない。

（2）事業内容

①年に1回評価委員会を開催し、事業の進捗や目標達成状況の評価、目標未達成の場合は問題点の提示や改善案について審議を行う。

○評価委員会メンバー 商工会長・商工会副会長・商工会役員（8名）
佐井村役場総合戦略課課長、課長補佐
青森県商工会連合会広域支援課
外部有識者として日本政策金融公庫青森支店
外部有識者として中小企業診断士等

②商工会の理事会において、評価見直しの方針を決定する。

③事業の成果・評価・見直しの結果を佐井村商工会ホームページに期間中公表する。

(<http://www.aomorishokoren.or.jp/shokokai/sai/>)

10. 経営指導員等の資質向上等に関すること

（1）現状と課題

【現状】青森県商工会連合会主催の研修に参加している。

【課題】当会は、経営指導員1名、主事1名、記帳指導員1名の体制である。それぞれが、研修会に参加しているが、支援ノウハウについて共有されておらず、属人的なスキルにとどまり、組織として成長する体制になっていない。

（2）事業内容

①研修会等の積極的活用

中小企業大学校が実施する専門研修に参加することで、より専門性の高い支援ノウハウを取得し小規模事業者の事業計画策定や抱える課題解決に向けた支援能力の向上を図る。

また、経営指導員等WEB研修を活用し、小規模事業者の高度化・多様化するニーズに対応すべく専門性の高い知識や支援ノウハウを習得し支援に繋げる。

喫緊の課題である地域の事業者のDX推進への対応にあっては、経営指導員及び主事のITスキルを向上させ、ニーズに合わせた相談・指導を可能にするため、IT等の研修会に

についても積極的に参加させ支援能力の向上を図る。

②O J T制度の導入

研修などでスキルを向上させていても、体験（実践）しないことには技量は身につけにくいことから、専門家派遣制度等での利用時の専門家の相談等に同席することで、自分なりに考える機会を持ち、支援の方法や支援者とともに考えるという経験を積むことで、支援の感覚を身に付けスキルアップに繋げる。

③職員間の定期ミーティングの開催

経営指導員研修会等へ出席した経営指導員が講師を務め、I T等の活用方法や具体的なツール等についての紹介。経営支援の基礎から話の引出し術に至るまで、定期的なミーティング（月1回、年間12回）を開催し意見交換等を行うことで、職員の支援能力の向上を図る。

④データベース化

経営指導員等が基幹システムや経営支援システム上のデータ入力を適時・適切に行い、支援中の小規模事業者の状況等を職員全員が相互共有できるようにすることで、担当外の職員でも一定レベル以上の対応ができるようにするとともに、支援ノウハウを蓄積し組織内で共有することで支援能力の向上を図る

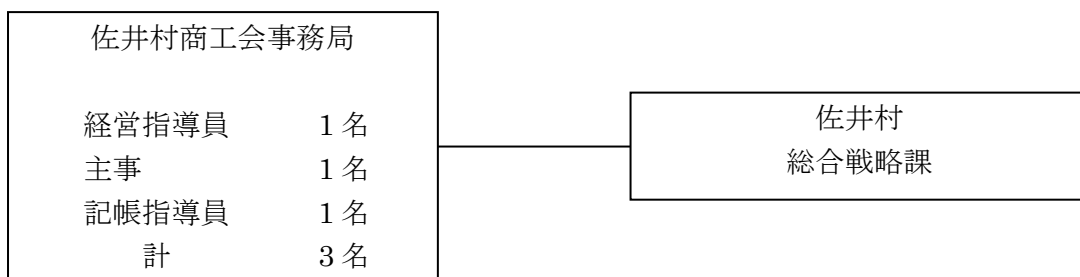
(別表2)

経営発達支援事業の実施体制

経営発達支援事業の実施体制

(令和5年10月現在)

(1) 実施体制(商工会又は商工会議所の経営発達支援事業実施に係る体制／関係市町村の経営発達支援事業実施に係る体制／商工会又は商工会議所と関係市町村の共同体制／経営指導員の関与体制 等)



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

①当該経営指導員の氏名、連絡先

◆氏名：船越 一孝

◆連絡先：佐井村商工会 TEL:0175-38-2270

②当該経営指導員による情報の提供及び助言(手段、頻度 等)

経営発達支援計画の実施、実施に係る助言及び進捗状況管理、事業の評価・見直しの際の情報提供を行う。

(3) 商工会／商工会議所、関係市町村連絡先

①佐井村商工会

〒039-4711 青森県下北郡佐井村大字佐井字大佐井 114 番地 1

TEL : 0175-38-2270 ・ FAX : 0175-38-2088

e-mail : sai.skk@sweet.ocn.ne.jp

ホームページ : <http://www.aomorishokoren.or.jp/shokokai/sai/>

②佐井村 総合戦略課

〒039-4711 青森県下北郡佐井村大字佐井字糠森 20 番地

TEL : 0175-38-2111(代表) ・ FAX : 0175-38-2492

e-mail : sai_senryaku@vill.sai.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
必要な資金の額	300	300	300	300	300
地域の経済動向調査に関すること	50	50	50	50	50
需要動向調査に関すること	50	50	50	50	50
経営状況の分析に関すること	100	100	100	100	100
事業計画策定支援に関すること	50	50	50	50	50
新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること	50	50	50	50	50

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
県補助金、村補助金、会費、手数料 等

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表 4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名	
連携して実施する事業の内容	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携して事業を実施する者の役割	
① ② ③ ・ ・ ・	
連携体制図等	
①	
②	
③	